

vállalati pénzügyek korszerű irányításában is ezzel a megközelítéssel kell kezelni a banki tevékenységet, és így lehet megtalálni vele a kölcsönösen elfogadható konstrukciókat és feltételeket.

Másodszor, a bankoknak a teljes pénzügyi-szolgáltatás iparágat átfogó szemlélettel kell kezelniük azt a két kérdést, amely meghatározó súlyú minden cég számára a stratégiai tervezésben: „merre halad” és „hogyan jut el odáig”. A banknak a stratégiai tervezés kiindulásaként mindenkor tudnia kell, hogyan alakul az adott pillanatban értéke, hol áll jövedelmezőségben és a tőkemegfelelés terén. Tudnia kell, hogy a hagyományos pénzügyi közvetítői tevékenységen túl – amelyben betéteket fogad és azokból hiteletet nyújt –, hogyan növelheti az értékét és – ennek nélkülözhetetlen előfeltételeként – hogyan lehet versenyképes a pénzügyi-szolgáltatás iparágban a XXI. században. Ehhez megfelelő vízióval kell rendelkeznie mind a stratégia, mind a banki technológia terén.

Hérakleitosz évezredekkel ezelőtti híres elve ma tökéletesen illik a bankokra: „minden mozgásban van, semmi nem áll mozdulatlanul. Csak a változás állandó.” A bankok számára a mozgás forrásai nagyszámúak, és olykor igen változékonyak. Ez jelenik meg egyebek közt a kamatlábakban, az árfolyamokban és a piaci árakban. A változás folyamatának és a pénzügyi innovációk terjedésének megértéséhez jó keretet ad néhány alapvető tényező elemzése. Ezek a következők: ♦ Transzparencia ♦ Kockázati kitettség ♦ Az alkalmazott információs technológia ♦ Az ügyfelekért folytatott versenyben elfoglalt pozíció ♦ Tőkemegfelelés. Ezt a megközelítést alkalmazza a könyv. Ha pedig ezekhez még hozzáadjuk az ésszerű önértéket, akkor elju-

tunk a pénzügyi innovációk hajtóerejéig. Így átláthatjuk a pénzügyi innováció szerepét a banki tevékenységben, és szélesebb értelemben a pénzügyi-szolgáltatás szektorban. A korszerű piaci munka egyik fontos elemeként megérthetjük, mit jelent „az első megvalósító előnye”. Ez utóbbi jelen összefüggésben abban áll, hogy az innovatív bankokat hozzásegíti a piaci részesedésük növeléséhez, s szintűgy annak a nagyon is közvetlen, gyakorlati jelentőségű tőkéjüknek a növeléséhez, amelyet bizalmi tőkének nevezünk, és amely nagyrészt az üzleti jóhírből és a szakmai tekintélyükből táplálkozik.

A korszerű bankolás egyik legfontosabb területe a kockázatkezelés eszközrendszerében rejlő lehetőségek kiaknázása. A kockázatkezelés hagyományos eszközei mellett – mint pl. az eszköz-forrás megfeleltetés biztosítása, a lejáratil összhangok fenntartása, a hitelt kérő fizetőképességének elemzése – igen fontos szerepet kapnak ebben az új eszközök, így különösen a kockázatok megosztását segítő különféle derivatívák alkalmazása, valamint az ilyen céllal alkalmazott értékpapírosítás. Nem csekély részben ez a hajtóereje a pénzügyi termékek területén végbemenő erőteljes innovációnak, amelynek hatására az utóbbi évtizedekben igen látványosan gyarapodnak az új pénzügyi termékek, eszközök, és mindinkább fel is gyorsul az ilyen újdonságok megjelenésének üteme. Ennek megfelelően a könyv egyik középponti témája a kockázatkezelés és annak eszközrendszere.

A könyv magyarázatai, elemzései, felvetései részletes és szakmailag mélyreható kitanítást adnak a témakör mind elvi, stratégiai, mind banktechnológiai kérdéseiben, beleértve a legújabb fejleményeket is, minthogy milyen az elektronikus és

információtechnológia alapú bankolás. Magas szakmai minőségére garancia a nagynevű, igényes kiadója, a sikerét pedig jelzi, hogy ez már a mű hatodik, teljesen felfrissített kiadása.

Osman Péter

*Rolf Bühner –  
Dobák Miklós – Tari Ernő*

## VÁLLALAT- CSOPORTOK, KONSZERN SZERVEZETEK, HOLDING- STRUKTÚRÁK

Aula, 2002

Az elmúlt évtizedek nyugati tapasztalatai azt bizonyítják, hogy ma már nem az egyedi, hagyományos vállalati ( társasági ) szervezet tekinthető a gazdálkodás alapegységének, hanem egyre inkább az üzleti hálózat, a vállalatcsoportosulás. Utóbbiak adaptációs, innovációs készsége, versenyérzékenysége felülmúlja a hagyományos vállalati szervezetét, ami a felgyorsult változások követése szempontjából fontos előny.

Magyarországon – habár az 1968. évi reform nyomán is történtek változások, különösen a sok telephelyes nagyvállalati szervezetben – 1988–89-ben kezdődtek el a vállalati szférában forradalminak mondható átalakulások. A privatizáció és a liberalizáció nyomán fel lazultak a szocialista állami nagyvállalati keretek és szervezetek, kialakultak a nyugati konszern szervezetek hazai mutációi. Ezzel párhuzamosan a magángazdaságban is



jó néhány társas vállalkozás jutott el a vállalatcsoport-formához.

Az új formák megjelenése, időnkénti szétesése egyre erősebben vetette fel az igényt, hogy a tudomány is adjon magyarázatot ezekre a kérdésekre. A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékén a kilencvenes évek eleje óta folytak kutatások, együttműködésben a Passaui Egyetem Szervezési és Emberi Erőforrás Tanszékével a hazai és külföldi konszernstruktúrák jellegzetességeinek feltárása céljából. Így született az ötlet egy közös könyv készítésére az üzleti hálózatokról, pontosabban annak egy, de nagyon fontos szegmense, a vállalatcsoportok (konszernek) bemutatásáról. Átfogó jellegű, a konszernnek belső strukturális vonásait, valamint működésük elméleti és gyakorlati kérdéseit egyaránt tárgyaló mű magyar nyelven ugyanis még nem jelent meg. A hazai folyamatok elemzését nehezíti, hogy az új hálózatos szervezeti forma hazánkban még csak most van kialakulóban, a fejlődési tendenciákat, tapasztalatok híján nem könnyű megragadni. Egy további, a kutatást hátráltató körülmény, hogy a magyar statisztika nem szolgáltat adatokat a vállalatcsoportok nemzetgazdasági súlyáról, szerepéről, működési jellegzetességeikről. Ezt a problémát a szer-

zők úgy próbálták enyhíteni, hogy a hazai gyakorlati tapasztalatok érzékeltetése végett esetpéldákat mutatnak be, vállalati dokumentumok, felsőszintű vezetőikkel folytatott személyes interjúk felhasználásával.

A több mint 350 oldalas könyv három fő részre, egyben tematikai blokkra tagolódik. Az első rész fejezetei a konszern szervezetek kialakulásának, fejlődésének elvi kérdéseivel foglalkoznak, mint a szerzők fogalmaznak, a konszern, illetve a holding fogalmát szervezeti elméleti és jogi aspektusból közelítik meg. Német és angol példák alapján mutatják be a konszern kialakulását és fejlődését, ismertetik a konszern típusokat, az ezekben a szervezeti formákban érvényesített irányítás módozatait és szervezetét. A könyvnek ezt a részét egy Magyarországon is jelen lévő nemzetközi vállalat, a Siemens története zárja.

A könyv második része a konszernformák hazai fejlődéséről és alkalmazásáról ad áttekintést, a spontán privatizáció időszakától az ezredfordulóig. A szerzők bizonyos értelemben korlátozzák vizsgálódásaik körét, amennyiben alapvetően a belföldi tulajdonú céghálózati szervezeteket állítják vizsgálatuk középpontjába. Nem foglalkoznak a külföldi cégek által privatizált honi vállalatokkal, valamint a zöld-

mezős külföldi beruházásokként létrejött új társaságokkal. Vélhetően azért, mert a multinacionális konszernstruktúrához Magyarországról kapcsolódó leányvállalatok nem igazán alkalmasak a hazai menedzserek hálózatfejlesztési törekvéseinek bemutatására. Miként vezettek a nyolcvanas évtized végén kibontakozott nagyvállalati válsághelyzetek a belső társaság alapítások spontán módon elindult hullámahoz, majd ezen képződmények felbomlásához és hazai konszern kialakulásához? Miként segítette a társasági törvény megújítása és a magyar konszernjog kiterjesztése a magánérdekeltségű vállalkozáscsoportok képződését? Ezekre a kérdésekre kaphatunk választ a tanulmánykötetnek ebben a részében, amelyet egy magyar szoftver-magánvállalkozás, a Graphisoft csoport bemutatása zár.

A könyv harmadik része a vállalati versenyképesség növelése szempontjából értékeli a vállalatcsoportosulások tevékenységének nemzetközi és hazai tapasztalatait, a konszernformák további alkalmazási lehetőségeit. A szerzők kiemelik, az erőforráskorlátok leküzdésében, a rugalmas piaci magatartás kialakításában, a tudásmegosztásban kitüntetett szerephez juthat a konszernforma.

Becsky Róbert